

6. Ляшенко І.М. Основи математичного моделювання економічних, екологічних та соціальних процесів: [навч. посібник] / І.М. Ляшенко, М.В. Коробова, А.М. Столяр. — Тернопіль: Навчальна книга — Богдан, 2006. — 304 с.

7. [www.oblstat.cv.ukrtel.net/](http://www.oblstat.cv.ukrtel.net/) — Офіційний сайт Головного управління статистики у Чернівецькій області.

Стаття надійшла до редакції 17.08.2012 р.

УДК 658.011.3(045)

**Степанова А.А.,**

канд. екон. наук, ас.,  
кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

## **ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ РИЗИКУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

«Главное различие между бедными и богатыми  
заключается в том, что бедные избегают финансового риска, а  
богатые вместо ухода от риска, учатся управлять им»

*Роберт Кийосаки*

*У статті розглянуто вплив ризику на прийняття управлінських рішень суб'єктами господарювання в умовах невизначеності та конкурентної боротьби.*

*В статье рассмотрено влияние риска на принятие управленческих решений предприятия в условиях неопределенности и конкурентной борьбы.*

*Considered in the article the impact on risk management decision-making businesses under uncertainty and competition.*

**Ключові слова.** Ризик, ризик-менеджмент, ризикозахищеність, методи управління ризиком

**Ключевые слова.** Риск, риск-менеджмент, рискозащищенность, методы управления риском.

**Keywords.** A risk, risk-management, system of risk-saving enterprise, methods of risk management.

**Вступ.** В економічній літературі та практиці термін «ризик» вживають досить часто і залежно від контексту в це поняття вкладається різний зміст, оскільки визначення ризику багатогранне. У найширшому розумінні ризиком називають невизначеність щодо здійснення тієї чи іншої події в майбутньому. У сучасній банківській практиці процес управління ризиками розглядається як ключовий напрям менеджменту. Велика увага приділяється вивченню ризикових сфер і основних видів ризиків, пошуку ефективних методів їх оцінювання, контролю та моніторингу, а також створенню відповідних систем управління [7].

**Результати дослідження.** Ризик вимірюється ймовірністю того, що очікувана подія не відбудеться і не призведе до небажаних наслідків. Оскільки повністю уникнути ризиків неможливо, ними можна і потрібно свідомо керувати, пам'ятаючи про те, що всі види ризиків взаємопов'язані і їхній рівень постійно змінюється під впливом динамічного оточення.

Безсумнівно, що ризик є ймовірнісна категорія, яку рекомендується розглядати як ймовірність виникнення визначеного рівня втрат, що обґрунтовано великою кількістю наукових праць зарубіжних і вітчизняних дослідників [2].

При всебічній оцінці ризику варто було б встановлювати для кожного абсолютного чи відносного значення величини можливих втрат відповідну ймовірність виникнення такої величини. Побудова кривої ймовірностей (чи таблиці) покликана бути вихідною стадією оцінки ризику. Але застосування для підприємництва найчастіше є надзвичайно складною задачею. Тому практично приходится обмежуватися спрощеними доходами, оцінюючи ризик по одному чи кількох показниках, що є узагальненими характеристиками, які підтверджують найважливіші судження про прийнятність ризику.

Розглядаючи одні з головних показників оцінки ризику варто, на початку, виділити зони ризику по величині втрат (рис. 1).

Відповідно до рис. 1, безризиковою є зона, де втрати відсутні, тобто має місце переважання прибутку. Зона допустимого ризику не позбавляє суб'єкта підприємницької діяльності отримувати прибуток, який є вищим за наявні втрати, що надає сенсу відповідному виду економічної діяльності, яку проводить суб'єкт господарювання. Межа зони допустимого ризику відповідає рівню втрат, рівному розрахунковому прибутку від підприємницької діяльності.

Область критичного ризику характеризується можливістю втрат, що перевищують величину очікуваного прибутку, до величини розрахункового доходу.

Отже, зона критичного ризику характеризується небезпекою втрат, що свідомо перевищують очікуваний прибуток і можуть призвести до втрати всіх активів, які були вкладені у справу.

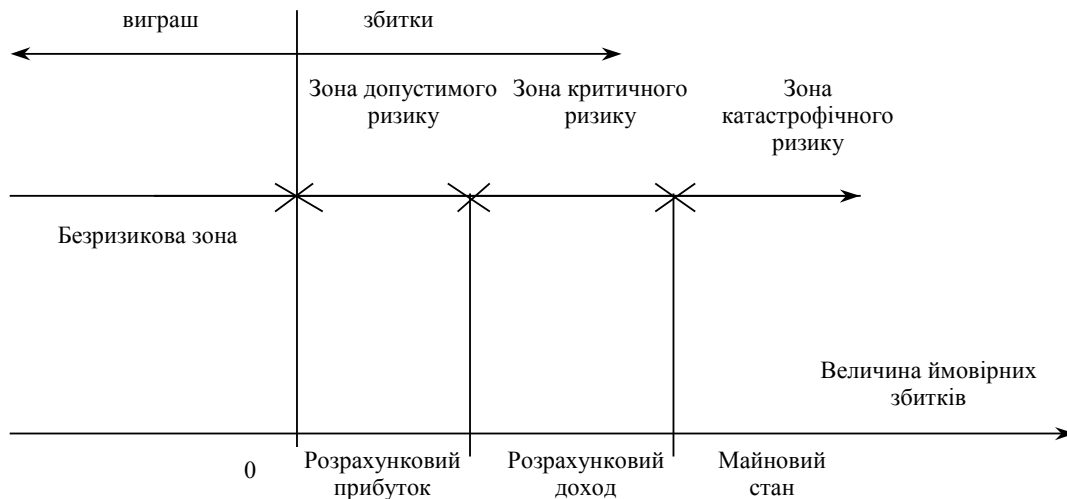


Рис. 1. Схема зон ризику

Окрім критичного, доцільно розглянути ще одну зону ризику — катастрофічну. Зона катастрофічного ризику є областю втрат, що по своїй величині перевершують критичний рівень і своєму максимумі можуть досягати величини, рівній майновому стану підприємства. Катастрофічний ризик здатний призвести до краху, банкрутства, закриттю і розпродажу майна господарюючого суб'єкта.

Наявні математичні підходи трохи абсолютизують компоненти економічної поведінки людини. У сучасних українських умовах застосування ймовірнісного підходу до прогнозування економічної поведінки суб'єктів, що господарюють, ускладнене через наявність факторів, що не піддаються математичному моделюванню. Існує класифікація типів особистості залежно від того, як люди відносяться до грошей. У ній в основу закладені символічні фактори, що пов'язані з гріш-

ми: безпека, сила, воля, любов; виділяють також і статеві відмінності. Так, чоловіки дають грошам велику цінність, а жінки більше переживають із приводу відсутності грошей і заздять забезпеченим людям. З віком підсилюється здатність планувати бюджет, збільшуються нагромадження. Дослідження показали, що жінки в більшій мірі, чим чоловіки, а молоді в більшій мірі, чим літні, витрачають гроші для самозаспокоєння. Залишається маловивченим питання відношення до грошей залежно від якостей особистості. Хоча уже відомо, що екстраверти відносяться до грошей більш безтурботно, чим інтроверти. Крім того, люди з низькою самооцінкою чи невпевненістю в собі або занадто ощадливі, або зовсім неощадливі, а зайняті накопиченням менше задоволені життям, чим ті, у кого превалюють соціальні цінності. Для дослідження переваг і відносин застосовуються два підходи — синтетичний і аналітичний. У синтетичному підході інтегральна кількісна оцінка відношення ґрунтується на оцінці товару по різних характеристиках. В аналітичному підході використовується протилежний логічний ланцюжок. Спочатку класифікується перевага різних товарів з відомими сукупностями властивостей. Потім за допомогою статистичних методів виводяться суб'єктивні оцінки окремих характеристик.

За ступенем готовності клієнтів йти на ризик (з відповідною класифікацією банківських продуктів) виділяють клієнтів:

- консервативних;
- тих, прагнуть не ризикувати;
- готових йти на ризик;
- схильних до спекуляцій;
- особливо схильних до спекуляцій.

Крім того, серед клієнтів-вкладників можна виділити обережних, відкритих, суверенних.

Для обережних головним є безпека розміщення засобів. Для таких клієнтів важливу роль грають традиційні форми нагромадження. Вони не люблять вдаватися в деталі окремих банківських продуктів. Клієнти такого типу воліють одержувати чіткі однозначні пропозиції, спрямовані на рішення проблеми, що їх цікавить.

Відкриті клієнти-вкладники вважають, що поглиблене вивчення питання розміщення засобів, як правило, себе виправдує. Такі вкладники мають досвід роботи з цінними паперами. Не володіючи глибокими спеціальними знаннями, вони цікавляться оптимальними рішеннями, наданими компетентними консультантами, цінують чіткі й однозначні рекомендації гарного розміщення засобів, що пропонуються з ініціативи консультантів.

Суверенний вкладник самостійно вивчає продукти, запропоновані ринком капіталу, стежить за його розвитком, жадає від банку широкого вибору банківських продуктів.

Соціально-психологічного аспекту взаємин стосується також питання ділової етики стосовно клієнтів. Наприклад, А.Вагнер виділяє три етичних аспекти діяльності кредитних інститутів: по-перше, боротьба за довіру клієнтів і його збереження; по-друге, організація умов для високо морального поведіння і лояльності службовців і, по-третє, створення і збереження високого авторитету в суспільстві.

Ризик — це ситуаційна характеристика діяльності будь-якого суб'єкта, що господарює, що відображає невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки у випадку неуспіху.

Загалом, можна узагальнити всю сукупність факторів ризику для господарюючих суб'єктів, незалежно від форм власності та видів діяльності (табл. 1).

Зовнішні ризики виявляються в економічних проблемах країни. Аналізуючи табл. 1, можна зробити висновок, що зниження зовнішніх ризиків тісно пов'язано зі змінами на макрорівні, що полягають у застосуванні мір економіко-правового характеру регулювання економіки.

Внутрішні ризики є об'єктами аналізу і управління для керівництва суб'єкта господарювання, що вирішують завдання підвищення ефективності його функціонування.

Таблиця 1

СУКУПНІСТЬ ФАКТОРІВ РИЗИКУ

Зовнішні фактори ризику	Внутрішні фактори ризику
<p>1. ПОЛІТИЧНІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— зміна законодавства;</li> <li>— заборона на здійснення певних видів діяльності;</li> <li>— заборона на здійснення операцій на міжнародних ринках;</li> <li>— заборона на економічні відносини з окремими країнами чи їх представниками;</li> <li>— встановлення державних монополій;</li> <li>— обмеження діяльності та втрата незалежності.</li> </ul> <p>2. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— інфляція;</li> <li>— дефляція;</li> <li>— платіжна криза;</li> <li>— зміна правил валютного регулювання;</li> <li>— зміна податкового законодавства;</li> <li>— зміна соціально-демографічної ситуації в країні або соціально-демографічна криза.</li> </ul> <p>3. РЕГІОНАЛЬНО-ГАЛУЗЕВІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— галузеві кризи;</li> <li>— екологічні кризи в регіоні;</li> <li>— погіршення фінансового стану підприємств в регіоні;</li> <li>— посилення конкуренції серед суб'єктів фінансового ринку;</li> <li>— нерозвиненість інфраструктури в регіоні.</li> </ul>	<p>1. ФІНАНСОВІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— втрата ліквідності;</li> <li>— неплатоспроможність;</li> <li>— банкрутство;</li> <li>— зниження дохідності операцій;</li> <li>— втрата фінансової незалежності;</li> <li>— погіршення фінансового стану клієнтів чи партнерів;</li> <li>— підвищення вартості ресурсів.</li> </ul> <p>2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— недостатнє кадрове забезпечення;</li> <li>— низький рівень професіоналізму;</li> <li>— недосконалість систем прийняття управлінських рішень;</li> <li>— неадекватна організаційна структура;</li> <li>— недостатній рівень контролю.</li> </ul> <p>3. ФУНКЦІОНАЛЬНІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— операційна діяльність;</li> <li>— технологічні збої;</li> <li>— інноваційна діяльність;</li> <li>— недосконалі системи безпеки;</li> <li>— недостатність інформації та її недостовірність;</li> <li>— юридичні помилки;</li> <li>— невідповідність обраної стратегії розвитку викликам ринку та його змінам;</li> <li>— відсутність диверсифікації клієнтської бази.</li> </ul>

Формування системи управління ризиком (ризик-менеджмент) на підприємстві необхідно здійснювати в чітко визначеній послідовності. Схема механізму формування та інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством має такий вигляд (рис. 2).

Ризикозахищеність підприємства проводиться в трьох напрямках: фінансової діяльності, інвестиційної діяльності та операційної діяльності. Щодо ризикозахищеності фінансової діяльності, то варто зауважити, що йдеться про фінансову стійкість підприємства, яка визначається на основі великої групи фінансово-економічних показників і передбачає рентабельність і самофінансування діяльності, фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Інвестиційна діяльність підприємства має найбільший ступінь ризиковості, адже саме завдяки прогнозованим та обґрунтованим рішенням апарату управління забезпечується отримання доходу від даних операцій. Ризик-менеджмент інвестиційної діяльності спрямований на підвищення привабливості інвестицій у націле-

ний на зниження втрат від ризикових операцій або взагалі їх уникнення. Ризико-захищеність операційної діяльності підприємства пов'язана з основною діяльністю підприємства, ключовими елементами якої є реалізація товарів, робіт (послуг) в проведенні маркетингової стратегії підприємства.



Рис. 2. Механізм формування ризик-менеджменту на підприємстві

Успішна діяльність господарюючого суб'єкта в цілому великою мірою залежить від обраної стратегії управління ризиками. Мета процесу управління ризиками полягає в їх обмеженні або мінімізації, адже повністю уникнути ризиків неможливо. Управління ризиками, спрямоване на забезпечення отримання відповідної винагороди з прийняття ризиків (табл. 2).

\*\*\*Таблиця 2

#### СТРАТЕГІЧНІ КОНЦЕПЦІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Характеристика ризику	Концепція	Ціль концепції
Фінансові (цінові та нецінові) ризики	<b>Управління ризиком</b>	Оптимізувати співвідношення « <i>ризик/дохідність</i> » для двох можливих варіантів: 1. максимізувати дохідність для заданого рівня ризику; 2. мінімізувати ризик для забезпечення заданого рівня дохідності.
Ризики щодо яких існує кореляція між їх рівнем і ціною винагороди		
Функціональні ризики (юридичний ризик, ризик репутації, стратегічний ризик, операційно-технологічний ризик)	<b>Мінімізація ризику або його уникнення</b>	Знизити ризик до певного граничного рівня, намагаючись при цьому понести щонайменші втрати.
Ризики щодо яких не існує кореляція між їх рівнем та ціною винагороди		

Проте ідентифікація та аналіз ризику на якісному рівні є необхідною, проте ще недостатньою процедурою.

Кількісне оцінювання рівня ризику — це важливий етап процесу управління, який має включати оцінювання реального (фактичного) ризику, а також встановлення меж допустимого ризику для окремих операцій, організаційних підрозділів і фінансової установи в цілому. Водночас, необхідно оцінити й ризики освоєння нових ринків, продуктів і напрямів діяльності. Методи оцінки ризику формалізують процес вимірювання та розрахунків, мають визначати три основні компоненти ризику:

- розмір (величина) — сума можливих втрат;
- ймовірність настання негативної події;
- тривалість періоду впливу ризику.

Ймовірність настання певної події визначається за допомогою об'єктивних і суб'єктивних методів. Об'єктивні методи визначення ймовірності ґрунтуються на обчисленні частоти, з якою в минулому сталася ця подія. Це методи теорії ймовірностей, економічного аналізу, статистики, теорії ігор та інші математичні методи. Суб'єктивні методи спираються на використання оцінок і критеріїв, сформованих на підставі припущень, власних міркувань і досвіду менеджера, оцінок експертів, суджень консультантів, порад консалтингових фірм та ін. Суб'єктивні методи застосовують тоді, коли ризики не піддаються кількісному вимірюванню — квантифікації.

Для оцінки величини цінових фінансових ризиків господарюючого суб'єкта, в основному, використовують три групи показників:

- статистичні величини (стандартне відхилення, варіація, дисперсія, коефіцієнт  $\beta$ );
- непрямі показники ризиковості діяльності, обчислені зазвичай у формі фінансових коефіцієнтів за даними публічної звітності;
- аналітичні показники (індикатори), призначені для оцінки виду ризику (валютного, відсоткового, кредитного, інвестиційного, незбалансованої ліквідності та ін.) в процесі внутрішнього аналізу діяльності господарюючого суб'єкта.

Оцінка величин нецінових фінансових ризиків є завжди суб'єктивною, заснованою на методах експертних оцінок і методах аналітичного прогнозування розвитку ситуацій (SWOT-аналіз, матриця ефективності сегментів ринку, PEST-аналіз [6]).

Таким чином, ризик у діяльності суб'єктів господарювання є невід'ємною і важливою складовою, від якої залежить успіх вирішення нагальної проблеми чи понесення певних втрат. Визначені функції ризику наглядно демонструють роль ризику в економічних процесах. Саме застосування різноманітних прийомів і методів управління ризиками дасть змогу проводити свою діяльність з найнижчими втратами. Запровадження системи ризик-менеджменту сприяє ефективній діяльності та перспективним шляхам розвитку підприємства.

Поглиблене вивчення досвіду зарубіжних країн управління в кризових ситуаціях дасть змогу вчасно та максимально виражено реагувати вітчизняним підприємствам на зміни в різних секторах економіки. Розробці вирішення цієї проблеми будуть присвячені подальші публікації.

### **Література**

1. *Акофф Р.Л.* Идентифицированное проектирование: как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / Акофф Р. Л., Магидсон Д., Эддисон Г.Д. ; [пер. с англ. Ф.П. Тарасенко]. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — XLIII, 265 с.

2. Альгин А. П. Грани экономического риска / Альгин А.П. — М. : Знание, 1991. — 328 с.
3. Антикризисное управление : учебн. пособ. — В 2-х т. — Т. 2: Экономические основы / отв. ред. Г.К. Таль. — М. : Изд-во «Инфра-М», 2004. — 432 с.
4. Баззел Р.Д. Информация и риск в менеджменте. — М.: Изд-во «Финстатинформ», 1994. — 287 с.
5. Бартон Т. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. — 208 с.
6. Вітлінський В.В. Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності / В.В. Вітлінський // Фінанси України. — 2003. — № 3. — С. 3—9.
7. Дука А.П., Мисака Г.В. Застосування концепції інтегрованого ризик-менеджменту у дослідженні ризиків інвестиційної діяльності // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. — Вип. 3 (70). — К., 2007.
8. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.О. Гамбовцев, Р.М. Качалов. — М. : Изд-во «Экономика», 1997. — 296 с.
9. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / [Черваньов Д. М., Жилінська О. І., Петровський М. В., Анісімова Л. А., Балан В. Г., Білорус Т. В., Герасименко О. О., Горбась І. М., Ільїна Г. В., Дука А. П., Ковальська К. В., Корнілова І. М., Кузнецова Н. Г., Кухта П. В., Названова Л. М., Нетребя І. О., Овчаренко Т. С., Приймак В. М., Святненко В. Ю., Ситницький М. В., Фірсова С. Г., Шаповалова Л. А.].
10. Риск-менеджмент: Учебник / В.Н. Вяткин, И.В. Вяткин, В.А. Гамза, и др.; Под ред. И. Юргенса. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. — 512 с.
11. Рогов М.А. Риск-менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 120 с.
12. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : [навч. посібник] / Скібіцький О. М. — К. : Центр навчальної літератури, 2009. — 568 с.
13. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. — М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 1997. — 400 с.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2012 р.

УДК 330.131.5+331.104

**Дейч М.Є.,**

канд. наук. держ. управління, доцент, докторант,  
Інститут економіки промисловості НАН України

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

*У статті висвітлено проблему соціальної відповідальності бізнесу у трудовій сфері щодо оплати і умов праці, професійного розвитку працівників. Особливу увагу приділено дослідженню нормативно-правового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності. Зазначено про необхідність подальшого розвитку соціальної відповідальності та обґрунтовуються її основні напрями реалізації на підприємстві.*

*В статье освещается проблема социальной ответственности бизнеса в трудовой сфере относительно оплаты и условий труда, профессионального развития работников. Особое внимание уделяется исследованию нормативно-правового обеспечения корпоративной социальной ответственности. В заключении говорится о необходимости дальнейшего развития социальной ответственности и обосновываются её основные направления реализации на предприятии.*

*The article highlights the problem of corporate social responsibility in labour sphere concerning salary and conditions of work, professional development of employees. Special attention is devoted to normative and legal securing of corporate social responsibility. In conclusion the article says that it is very important to development social responsibility further. It's main directions of realization at the enterprises are revealed.*

**Ключові слова.** Соціальна відповідальність, соціально-трудові відносини, соціально-трудова сфера, оплата праці, умови праці, управління бізнесом, конкурентоспроможність.